

Шпек Назар, Бебих Віталій

(науковий керівник: к. г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Баб'як Г. П.)

ВИЗНАЧЕННЯ ВИДІВ КОМПЕТЕНЦІЙ HR-МЕНЕДЖЕРА

Досягнення ефективного використання людського капіталу в умовах інформаційного суспільства, інноваційних технологій неможливо без компетентнісного підходу в управлінні персоналом. Такий підхід передбачає визначення видів компетенцій, необхідних для успішної діяльності менеджера з персоналу.

З початку 90-х років в управлінській практиці зарубіжних фірм і компаній ця проблема вирішується на основі побудови моделі професійних компетенцій як інструменту роботи з персоналом, орієнтованого на досягнення бізнес-стратегії організації. Чисельні дослідження в цій галузі показали, що існують узагальнені блоки бізнес-поведінки, які в сукупності формують корпоративну модель компетенцій.

Сьогодні існує три способи моделювання компетенцій: застосування стандартизованих моделей компетенцій найбільш успішних компаній; коригування стандартизованих моделей компетенцій відповідно цілям організацій та цінностям корпоративної культури; побудова моделі компетенцій з нуля на основі стратегії розвитку, місії організації та типу корпоративної культури за допомогою зовнішніх консультантів або самостійно.

Готові моделі компетенцій пропонуються лідируючими компаніями: модель «20 граней» британської компанії ADC, яка показує сфери діяльності менеджера через компетенції (управлінські навички, мотивація, навички прийняття рішень, індивідуальні риси, міжособистісні навички); модель «Восьми компетенцій» компанії SHL, світового лідера в оцінюванні персоналу (в моделі поєднуються особистісні фактори та фактори вмінь для оцінювання компетенцій та їх впливу на результати роботи). У побудові моделі застосовувався досвід Великобританії, Туреччини, Південної

Африки, США та інших країн. Консультанти SHL застосовують метод прямих атрибутів на основі карток з універсальними моделями компетенцій для окремих категорій персоналу; модель ІМС – модель компетенцій призначена для середнього менеджменту та досвідчених професіоналів; модель WSC – модель компетенцій призначена для персоналу робітничих спеціальностей; модель – модель компетенцій призначена для вищих менеджерів та керівників. Але якщо обрана стандартизована модель компетенцій не адаптована до стратегічних цілей та специфіки компанії, вона не буде працювати ефективно. Вітчизняні компанії, як правило, розробляють моделі компетенцій з нуля, на відміну від західних компаній, які адаптують вже існуючі моделі.

Універсальні моделі компетенцій публікуються також в спеціальній літературі. Так, однією з перших стала використовуватися модель Д. Мак-Клелланда, яка містить три стійкі та прогностично значущі для діагностики ефективності параметри: мотивацію досягнення, мотивацію афіліації і мотивацію домінування. В останні роки стала популярною модель компетенцій «Велика п'ятірка», що витиснула більш ранню модель «Велика дев'ятка».

Сьогодні на Заході дуже широко використовується опис діяльності з позиції компетентнісного підходу для розробки профілю необхідних компетенцій (профілю посади). Зокрема, застосовуються засоби аналізу робіт (jobanalysis), а саме метод опису посади (jobdescription) і метод опису вимог посади (jobspecification).

У світовій практиці існує цілий ряд універсальних методик опису робіт, які дозволяють складати профілі необхідних компетенцій для посади менеджера з персоналу – від опитувальників CMQ, PAQ, FJA до різних оціночних шкал. Визначення видів компетенцій менеджера з персоналу передбачає дослідження його діяльності в контексті ролей, які він може виконувати.

Стандарти корпоративної культури визначають соціально-особистісні (загальнокультурні та надпрофесійні) компетенції. Загальнокультурні компетенції розробляються на основі кодексу

корпоративної етики, встановлених норм моральної поведінки, пріоритетів компанії. В цьому контексті формування соціально-особистісних компетенцій є найскладнішим для працівника, бо це пов'язано з його установками, стереотипами, ціннісними орієнтирами, які закладалися в процесі його виховання.

Формування здатності до культурної ідентифікації працівника в організації буде свідчити про ототожнення особистісних цілей, потреб, цінностей з корпоративними, про відданість компанії. Це є головною умовою ефективного застосування корпоративної моделі компетенцій для досягнення конкурентних переваг організації.

Використані джерела

1. Баб'як Г.П. Відбір персоналу – основа технологій управління якістю персоналу. *Економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій*: монографія; за ред. д.е.н., доц. В. А. Фаловича. Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б., 2019. С. 6-20.
2. Дяків О. П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
3. Коpecь Л.В. Психологія особистості: навч. посібник. К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2007. 460 с.

Юзьків Максим

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Марцінковська О. В.)

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

Однією з головних функцій менеджменту на підприємствах є оцінювання особистих якостей працівників з метою підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва, з одного боку, та більш повної реалізації потреб і прагнень персоналу. Зарубіжний досвід має багато напрацювань у цьому напрямі. Однак сучасні тенденції у розвитку світової економіки, які пов'язані зі глобалізацією, посиленням конкуренцією, розвитком дистанційної зайнятості потребують удосконалення наявних методик та практик.